

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING**  
(Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Daerah Di Bengkalis)

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti  
Ujian Oral Comprehensive Sarjana Lengkap  
Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Universitas Islam Negeri  
Sultan Syarif Kasim  
Riau*



**OLEH**

**MERIANA**

**Nim. 10673004951**

**JURUSAN AKUNTANSI  
Program S-1**

**FAKULTAS EKONOMI DAN IMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU  
2010**



## ABSTRAK

### ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PERUSAHAAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Daerah Di Bengkalis)

OLEH

MERIANA

*Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah Di Bengkalis yang berlangsung pada bulan April-Mei 2010. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji tentang (1) pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja perusahaan, (2) pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja perusahaan. Pengukuran yang digunakan dengan instrument kuesioner, Sampel penelitian ini adalah seluruh manajer atau Kepala Bagian dan Sub Bagian dibawahnya yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada Rumah Sakit Umum Daerah Di Bengkalis. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner sebanyak 35, dan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan terdapat 30 kuesioner yang dapat diolah. Data yang diperoleh dianalisis dengan regression analysis dengan menggunakan program SPSS (statistical product service solution) versi 16. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel (Y) Kinerja Perusahaan dan Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi ( $X_1, X_2$ )*

*Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pertama, instrument yang digunakan dalam penelitian ini handal dan valid melalui pengujian validitas dan reliabilitas dengan menggunakan Person Correlation dan Cronbach Alpha. Kedua, distribusi rata-rata jawaban responden adalah normal dilihat dari penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik P-P Plot of Regression Standardized Residual. Ketiga, uji secara persial (t) variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,883 > 1,699$ ) secara keseluruhan Adjusted  $R^2$  menunjukkan Kinerja Perusahaan hanya dipengaruhi sebesar 0,361 (36,1%) sedangkan 0,639 (63,9%) dipengaruhi oleh variabel lain menunjukkan bahwa sangat sedikit pengaruhnya, pada variabel komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja perusahaan, dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,979 > 1,699$ ) secara keseluruhan Adjusted  $R^2$  menunjukkan kinerja perusahaan dipengaruhi sebesar 0,598 (59,8%) sedangkan 0,402 (40,2%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis.*

Kata kunci: **Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kinerja Perusahaan**

## DAFTAR ISI

H  
a  
l  
a  
m  
a  
n

<b>ABSTRAK</b> .....	
.....	
i	

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	
.....	
ii	

<b>DAFTAR ISI</b> .....	
.....	
v	

<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	
.....	
vii	

<b>DAFTAR TABEL</b> .....	
.....	
viii	

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	
.....	
1	

B. Rumusan Masalah .....	
.....	
8	

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	
.....	
8	

D. Sistematika Penulisan .....	
.....	
9	

## **BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

A. Anggaran .....	
.....	
11	
B. Partisipasi Anggaran .....	
.....	
16	
C. Komitmen Organisasi .....	
.....	
19	
D. Kinerja .....	
.....	
22	
F. Model Penelitian .....	
.....	
26	
G. Hipotesis Penelitian .....	
.....	
27	
H. Pandangan Islam .....	
.....	
29	

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Lokasi dan Objek Penelitian .....	
.....	
32	
B. Jenis dan Sumber Data .....	
.....	
32	

C. Populasi dan Sampel .....	
.....	
32	
D. Teknik Pengumpulan Data .....	
.....	
33	
E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	
.....	
34	
F. Metode Analisis Data .....	
.....	
35	

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Sejarah Awal Rumah Sakit .....	
.....	
44	
B. Kuesioner dan Demografi .....	
.....	
49	
C. Analisis Uji Kualitas Data .....	
.....	
50	
D. Analisis Uji Normalitas Data .....	
.....	
54	
E. Analisis Uji Asumsi Klasik .....	
.....	
55	
F. Analisis Regresi .....	
.....	
57	

#### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	
.....	
62	
B. Keterbatasan .....	
.....	
64	
C. Saran .....	
.....	
64	

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan bisnis dan persaingan antar perusahaan semakin ketat, hal tersebut akan berdampak pada pelanggan, persaingan, dan perubahan. Dalam kondisi persaingan global menyebabkan suatu ketidakpastian dalam lingkungan bisnis dan akan menimbulkan kesulitan dalam proses perencanaan dan pengendalian manajemen. Semua ini menuntut manajemen perusahaan untuk merencanakan masa depan perusahaan dengan sungguh-sungguh, sehingga perusahaan dapat bertahan dan bersaing dalam kompetisi yang ketat. Kemajuan dari perusahaan sangat tergantung pada pengelolaan manajemen yang ada dalam perusahaan agar manajer dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan tujuan dan sasaran tersebut. Untuk mengisi jabatan manajer seorang harus mempunyai kriteria pendidikan formal yang harus dipenuhi. Namun demikian, manajer yang mempunyai tingkat pendidikan yang setara belum sama prestasi bekerjanya. Hal ini dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, seperti pengalaman bekerja, kejelasan sasaran dan partisipasi penyusunan anggaran.

Anggaran tidak hanya sebagai alat perencanaan keuangan dan pengendalian, tetapi juga sebagai koordinasi, komunikasi, evaluasi kerja dan motivasi serta alat untuk mendelegasikan wewenang, atasan kepada bawahan. Salah satu komponen perencanaan adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana tentang aktivitas organisasi dimasa mendatang untuk mencapai tujuannya baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Anggaran berfungsi



sebagai perencana dan pengendali dalam organisasi. Oleh karena itu, proses penyusunannya merupakan masalah penting bagi keberhasilan anggaran organisasi (Alim, 2003).

Proses penyusunan anggaran disebut dengan penganggaran (*budgetting*) yang merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi perusahaan yang dinyatakan dalam satuan kegiatan dan satuan uang yang bertujuan untuk memproyeksikan laporan keuangan. Anggaran adalah satu bentuk perencanaan yang diperlukan oleh perusahaan. Dengan demikian kompleks permasalahan yang ada akan menyebabkan setiap kegiatan harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang baik. Menurut Adisaputro dan Asri (2000) dalam Prana Apri Ardwiansa (2009) Anggaran perusahaan (*Bussines Budgetting*) adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dan pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Anggaran juga merupakan suatu alat yang sangat penting karena dapat digunakan manajer sebagai pedoman pengendalian agar dapat diketahui penyimpangan yang terjadi dan mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki penyimpangan tersebut.

Menurut Andi Rahmanto (2000) dalam Prana Apri Ardwiansa (2009) pelaksanaan yang efektif ditentukan oleh beberapa faktor yaitu pendidikan manajer, pengalaman kerja, kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran. Efektifitas pelaksanaan anggaran yaitu tercapainya sasaran anggaran baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (menunjukkan perbandingan output dengan tujuan, Saudi 2001) .

Pada dasarnya, kegiatan penganggaran terbagi menjadi dua, yaitu penganggaran *bottom-up* dan penganggaran *top-down*. Penganggaran *bottom-up* (partisipasi) adalah penganggaran yang dilakukan oleh bawahan dan disahkan oleh pimpinan. Sedangkan penganggaran *top-down* adalah penganggaran yang hampir seluruhnya dilakukan oleh pimpinan, sedangkan bawahan hanya melaksanakan saja.

Pada penganggaran partisipatif, bawahan memiliki kewenangan untuk membuat anggarannya masing-masing. Kecenderungannya adalah anggaran yang dihasilkan oleh bawahan tersebut akan lebih objektif, karena informasi-informasi penting di setiap bagian dimasukkan ke dalamnya. Selain itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan para bawahan menyalurkan keahlian, kemampuan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja di bidangnya masing-masing.

Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan atau pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Dalam proyeksi, atasan atau pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan atau pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan atau pelaksana anggaran. Bertolak dari kondisi ini, sektor publik mulai

menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah diatas, yakni anggaran partisipasi (*participatory budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan atau pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan atau pemegang kuasa anggaran dan bawahan atau pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut.

Dalam penyusunan anggaran, bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan timbulnya sikap agresi bawahan terhadap manajemen (atasan) dan timbulnya ketegangan yang mengakibatkan inefisiensi. Dengan melibatkan bawahan, tujuan yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, karena anggota organisasi dapat bersama-sama mendiskusikan pendapat mereka mengenai tujuan tersebut dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Seperti yang dikemukakan Milani (1975) dalam Supriyono (2004), bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran nonpartisipatif. Aspirasi bawahan lebih diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran partisipatif dibandingkan dengan anggaran nonpartisipatif (Stedry, 1960, dalam Supomo dan Indriantoro, 1996). Anggaran partisipatif lebih memungkinkan bagi para menejer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan, mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986; Dunk, 1990, dalam Supriyono, 2004).

Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajer. Penelitian yang dilakukan oleh Brownell

dan McInnes (1986) menemukan adanya pengaruh positif yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer. Namun, hasil penelitian Kennis (1979) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan diantara keduanya (Supriono dan Indriantoro, 2001). Peneliti berpendapat bahwa kemungkinan ada variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut. Untuk merekonsiliasikan hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, penelitian ini memerlukan pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Pendekatan kontingensi secara sistematis mengidentifikasi berbagai kondisi atau faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer, sehingga hubungan menjadi kuat dan jelas (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Dengan adanya pendekatan ini, sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer kemungkinan berbeda untuk setiap kondisi. Penggunaan kerangka kontingensi memungkinkan faktor-faktor tersebut bertindak sebagai variabel *moderating* atau *intervening* yang akan mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer (Murray, 1990).

Dalam penelitian ini, pendekatan kontingensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer. Hubungan kedua variabel tersebut dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi, yang dihadapkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang akan datang. Galbraith dalam Riyadi (2000) mengungkapkan bahwa perlu adanya komitmen organisasi untuk mengantisipasi ketidakpastian tersebut.

Menurut Robbin (2001), bahwa: “komitmen organisasi menekankan derajat keberpihakan identitas diri personil pada tujuan organisasi tertentu dan hasrat untuk memelihara keanggotaannya pada organisasi”.

Sebagaimana dikemukakan dalam literatur yang telah ditelaah (Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1990, dalam Supriyono, 2004), komitmen organisasi mungkin secara konseptual dipandang dari beberapa cara yang berbeda. Meyer *et al* (1990) dalam Supriyono (2004), membedakan dua komitmen organisasi yaitu: (1) komitmen *affective*, dan (2) komitmen *continuance*. Komitmen *affective* disifati oleh: (a) kepercayaan yang kuat terhadap dan keterterimaan tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan (b) keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi. Komitmen *continuance* bermula dari persepsi yang berhubungan dengan biaya untuk meninggalkan organisasi yang biasanya sudah lama menjadi tempat kerjanya (misal hilangnya manfaat dan senioritas). Komitmen *effective* (“*attitudinal*”) mungkin mempunyai hubungan yang kuat dengan hasil-hasil kerja atau kinerja daripada dengan komitmen *continuance* (“*calculative*”) (Rendall, 1990, dalam Supriyono, 2004). Secara konsekuensinya, studi ini secara konseptual menggunakan komitmen *affective* organisasi.

Adanya komitmen organisasi sebagai akibat adanya tanggapan terhadap kondisi lingkungan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasi dibutuhkan untuk mengantisipasi ketidakpastian lingkungan yang semakin kompleks. Tingkat ketidakpastian yang tinggi dapat diantisipasi selain dengan sistem anggaran yang fleksibel, juga dengan komitmen organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran menjadi semu (*pseudoparticipation*) dan kurang efektif apabila komitmen organisasi tersebut berada pada kondisi dimana karakteristik personil cukup baik, karakteristik pekerjaan yang digeluti, dan pengalaman kerja pada organisasi dimana ia bekerja. Oleh karena itu, interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer dapat diperkuat dengan komitmen organisasi yang baik (Riyadi, 2000).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu, penelitian terdahulu mengikutsertakan variabel kecukupan anggaran sebagai variabel moderating sedangkan dalam penelitian ini penulis mencoba tanpa memasukkan variabel kecukupan anggaran, karena kecukupan anggaran memiliki koefisien positif tetapi tidak berpengaruh secara signifikan dengan kinerja manajer, dan juga penulis mencoba memaparkan faktor komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja manajerial. Perbedaan lain dari penelitian terdahulu menggunakan variabel kecukupan anggaran memoderasi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajer, sedangkan pada penelitian yang sekarang memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Selain itu perbedaan yang lain bahwa pada penelitian terdahulu objek penelitian pada perusahaan manufaktur, namun penelitian saat ini pada perusahaan jasa. Dengan alasan Rumah sakit dalam proses penyusunan anggarannya mempunyai tingkat kompleksitas yang lebih rendah dibanding perusahaan manufaktur dan tujuan dari rumah meminimalkan biaya dan memaksimalkan pelayanan, jadi untuk meningkatkan pelayanan maka diperlukan perencanaan dan pengawasan biaya dengan tingkat kompleksitas yang berbeda. penelitian ini akan menguji pengaruh antara partisipasi penganggaran

terhadap kinerja manajer/kepala bagian dan staff dibawahnya dengan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini ditentukan judul: **“Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Moderating* “**

(Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Daerah di Bengkalis).

## **B. Rumusan Masalah**

Dalam penelitian ini penulis ingin mencermati dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja perusahaan.

Secara spesifik, rumusan masalah dalam penelitian ini disusun dalam beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah komitmen organisasi mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja perusahaan secara signifikan?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi anggaran terhadap kinerja perusahaan.

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memperkuat penelitian sebelumnya berkenaan dengan pengaruh komitmen organisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja.
2. Bagi para pemimpin perusahaan atau komite anggaran diharapkan memperhatikan beberapa hal dalam penyusunan anggaran partisipasi karena kinerja bisa dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan partisipasi anggaran.

#### **D. Sistematika Penulisan**

Agar diperoleh gambaran secara umum mengenai pembahasan dalam tiap-tiap bagian skripsi ini, maka penulis menguraikan secara ringkas ini masing-masing bab dengan sistematika sebagai berikut:

- BAB I** :Bab ini merupakan pendahuluan yang menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.
- BAB II** :Bab ini merupakan telaah pustaka dan hipotesis yang berisikan landasan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang meliputi anggaran, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja, dalam bab ini juga diuraikan tentang model penelitian dan hipotesis yang diajukan.
- BAB III** :Bab ini menguraikan tentang metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini meliputi objek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sample penelitian, teknik



pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variable, dan metode analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis.

**BAB IV** : Pada bab ini dijelaskan tentang hasil penelitian dan pembahasannya yang mencakup mengenai deskripsi dan analisis data, statistik deskriptif variable, dan metode analisis data.

**BAB V** : Bab ini merupakan bab terakhir dari penelitian ini yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Pada bab ini penulis mengemukakan kesimpulan dan hasil penelitian yang dilakukan dan memberikan saran sebagai rujukan untuk penelitian di masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **A. Anggaran**

##### **1. Pengertian Anggaran**

Pada dasarnya, anggaran (*budget*) berbeda dengan ramalan (*forecast*). Anggaran adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun, sedangkan ramalan hanya semata-mata usaha memperkirakan apa yang akan terjadi (Anthony, Dearden, dan Bedford 1995: 489) dalam Rafly (2006). Menurut mereka, rencana baru dapat dikatakan sebagai anggaran apabila mencakup:

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter). Walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan.
2. Mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi dari pada yang menyusunnya.
5. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus.
6. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik, dan varians yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Menurut Nafiran (2004:13) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah perencanaan keuangan masa depan suatu organisasi yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) guna mencapai tujuan bersama yang telah diterapkan suatu organisasi.

Proses penyusunan anggaran oleh perusahaan disebut dengan penganggaran. Pada dasarnya, penganggaran melibatkan banyak pihak, terutama para menejer dan eksekutif perusahaan di berbagai fungsi atau divisi seperti pemasaran, keuangan, operasional dan sebagainya.

## **2. Tujuan Anggaran**

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan, demikian pula halnya dengan anggaran. Secara umum anggaran bertujuan memberikan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan operasi dan aktifitas sehari-hari. Dengan adanya anggaran maka perusahaan cenderung memenuhi target-target yang telah ditentukan sehingga produktifitas tercapai dan pemborosan dapat diminimalisir.

Menurut Nafiran (2004: 15) secara spesifik, tujuan disusunnya anggaran antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata dilihat

- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Nafarin (2004:21) mengemukakan tujuan penganggaran oleh perusahaan sebagai berikut.

- a. Memaksa manajer untuk membuat rencana.
- b. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
- c. Sebagai standar bagi evaluasi kerja.
- d. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

## 1. Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Hal ini disebabkan karena anggaran berfungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan perannya.

Menurut Nordiawan (2007) fungsi anggaran antara lain:

- a. Anggaran sebagai alat perencanaan

Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.

- b. Anggaran sebagai alat pengendalian

Dengan adanya anggaran, organisasi sektor publik dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).

- c. Anggaran sebagai alat kebijakan

Dalam organisasi sektor publik dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu.

d. Anggaran sebagai alat politik

Dalam organisasi sektor publik, melalui anggaran dapat dilihat komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan.

e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan sub organisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya.

f. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target baik berupa terlaksanannya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

g. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian. Dengan catatan anggaran akan menjadi alat motivasi yang baik jika memenuhi sifat menantang tetapi masih mungkin untuk dicapai.

Menurut Nafiran (2004: 20) fungsi anggaran antara lain:

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntun pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih jelas atau nyata dalam unit dan uang.

2. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan. Apabila salah satu bagian atau department tidak melaksanakan tugas

sesuai dengan yang direncanakan, maka bagian lain juga tidak dapat melaksanakan tugas secara selaras, terarah, dan terkoordinasi sesuai dengan yang direncanakan atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

### 3. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan. Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

1. Membandingkan realisasi dengan rencana, dan
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau jika ada penyimpangan yang merugikan.

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat perancangan dan pengendalian.

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan artinya bahwa anggaran disusun sebelum aktifitas perusahaan dilakukan. Sedangkan anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian artinya bahwa anggaran digunakan sebagai pedoman dan pengendali aktifitas perusahaan. Jika aktifitas perusahaan jauh dari yang dianggarkan, maka akan dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga dapat meminimalisir pemborosan yang ada.

## 2. **Klasifikasi Anggaran**

Nafarin (2004: 24) mengelompokkan anggaran dalam 4 sudut pandang antara lain sebagai berikut:

- a. Menurut dasar penyusunannya terdiri dari:
  1. Anggaran variable, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas yang berbeda-beda.
  2. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat aktivitas tertentu.
- b. Menurut cara penyusunannya, terdiri dari:
  1. Anggaran Periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu (umumnya satu tahun) yang disusun pada setiap akhir periode anggaran.
  2. anggaran kontiniu, yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.
- c. Menurut jangka waktu, terdiri dari:
  1. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun.

2. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.
- d. Menurut bidangnya, terdiri dari:
1. Anggaran operasional, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari:
    - a. Anggaran penjualan
    - b. Anggaran biaya pabrik
    - c. Anggaran beban Usaha
    - d. Anggaran laporan laba rugi
  2. Anggaran Keuangan, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran ini terdiri dari:
    - a. Anggaran kas
    - b. Anggaran piutang
    - c. Anggaran persediaan
    - d. Anggaran utang
    - e. Anggaran neraca
- e. Menurut kemampuan menyusun, terdiri dari:
1. Anggaran komprehensif, yaitu rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap.
  2. Anggaran persial, yaitu anggaran yang disusun secara tidak lengkap hanya bagian tertentu saja.
- f. Menurut fungsinya, terdiri dari:
1. Anggaran apropriasi, yaitu anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan bagi tujuan lain.
  2. Anggaran kinerja, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).

## **B. Partisipasi Anggaran**

### **a. Pengertian Partisipasi Anggaran**

Menurut Alim (2003) penganggaran terbagi menjadi dua yaitu penganggaran *bottom-up* (partisipasi) dan penganggaran *top-down*. Pada penganggaran partisipatif, proses penyusunan anggaran mengizinkan para manajer dengan level yang lebih rendah berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran. Sedangkan dalam penganggaran *top-down* proses penyusunan tidak melibatkan bawahan secara signifikan.

Menurut Kennis (1979) yang dikutip oleh Darlis (2001) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai sejauh mana manajer berpartisipasi dalam menyiapkan anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran dari masing-masing pusat tanggung jawab. Menurut Melani (2002) partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran.

Dari beberapa definisi diatas dapat penulis simpulkan bahwa partisipasi anggaran atau penganggaran partisipatif adalah suatu keterlibatan setiap menejer pusat serta tingkat pengaruhnya dan tanggungjawabnya dalam menyiapkan/menyusun anggaran.

#### 1. Dampak Positif Partisipasi Anggaran

Prinsip dasar dalam penyusunan anggaran partisipatif yaitu mengizinkan menejer tingkat bawah mempertimbangkan bagaimana anggaran di bentuk (Hasen dan Mowen, 2001: 373). Artinya bahwa dalam partisipasi anggaran, para manajer diberi kesempatan untuk membuat anggaran sesuai dengan bidang atau bagiannya masing-masing. Pada umumnya tujuan menyeluruh dari anggaran dikomunikasikan kepada para menejer, yang kemudian membantu mengembangkan anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut.

Partisipasi bawahan dalam penentuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial, karena anggaran yang disusun dengan partisipasi bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang selektif ini menurut Anthony, Dearden dan Bedford (2000:



490) dan Rafli (2006). Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Ada dua dampak positif partisipasi manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran yaitu:

Pertama, proses partisipasi mengurangi asimetri informasi dalam organisasi. Dengan demikian, memungkinkan manajemen tingkat atas mempunyai pengertian dalam masalah lingkungan dan teknologi manajer tingkat bawah yang mempunyai pengetahuan yang lebih khusus. Kedua, proses partisipasi bisa menghasilkan komitmen yang lebih besar oleh manajemen tingkat bawah untuk melaksanakan rencana anggaran dan memenuhi anggaran. (Welsch, Hilton, dan Gordon, 2001: 98).

## 2. Komite Anggaran

Penyusunan anggaran didelegasikan kepada komite anggaran yang langsung melaporkan hasilnya kepada manajemen tingkat atas atau direktur utama. Komite anggaran dikepalai oleh direktur anggaran. Anggotanya terdiri dari manajer dari berbagai departemen fungsional. Komite ini bertugas menyusun pedoman anggaran, instruksi, pengumpulan data, realisasi, dan laporan anggaran.

Adapun fungsi pokok dari komite anggaran menurut Supriyono (2002: 20) antara lain sebagai berikut:

1. Memutuskan kebijaksanaan umum anggaran.
2. Menanyakan, menerima, dan memeriksa kembali data anggaran dari berbagai bagian dalam perusahaan baik anggaran jangka panjang maupun jangka pendek.
3. Menyarankan revisi-revisi yang diperlukan atas data anggaran yang diterima dari setiap bagian.
4. Menyetujui data anggaran dan revisi-revisi yang diperlukan terhadap data tersebut.
5. Merakit (menggabungkan) data anggaran sesuai dengan rencana induk perusahaan.
6. Mengevaluasi dan merevisi anggaran yang sudah dirakit sebelum disusun dan disahkan menjadi anggaran yang final.
7. Mengeluarkan laporan periodik yang memperlihatkan analisa antara anggaran dan realisasinya, serta merekomendasi tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna.

### **C. Komitmen Organisasi**

Komitmen merupakan sikap seseorang yang menunjukkan kesetiaan atau loyalitas terhadap sesuatu hal. Aranya et. Al dal Ghozali (2002) mengungkapkan bahwa komitmen adalah:

1. Kepercayaan dan pengakuan terhadap sasaran dan nilai dari organisasi atau profesi.
2. Kemampuan untuk mencari upaya yang tepat bagi organisasi atau profesi.
3. Hasrat untuk memelihara keutuhan keanggotaan dalam organisasi atau profesi.

Menurut Pinem ( 2005:10) komitmen organisasional adalah sejauh mana seseorang mengidentifikasikan diri sendiri secara positif dengan organisasi. Robins ( 2003:164) mengidentifikasikan komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya di dalam organisasi itu.

Sedangkan Allan Manyer (1978) mengemukakan tiga konsep komitmen, yaitu *affective attachment*, *perceived cost* dan *obligation*. Konsep komitmen *affective attachment* diartikan sebagai kekuatan relatif individu untuk mengidentifikasikan dirinya dan melibatkan dirinya pada organisasi tertentu. Konsep *perceived cost* dimaksudkan sebagai komitmen akan dimiliki oleh seseorang jika ia merasa memperoleh keuntungan dari suatu aktivitas tertentu dan akan dihentikan jika terjadi biaya. Konsep *obligation* dimaksudkan sebagai komitmen yang dimiliki oleh seseorang sebatas pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan padanya tanpa memiliki keinginan untuk melakukan inovasi di luar tanggung jawabnya.

Dari definisi yang dikemukakan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap loyal dari seseorang terhadap

organisasinya yang ditunjukkan dengan kemauan senantiasa berbuat yang terbaik bagi organisasinya dan sekaligus menjaga keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi menunjukkan kekuatan relatif untuk berpihak dan terlibat dalam organisasi, keinginan untuk berbuat sekuat tenaga untuk organisasi, termasuk juga keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Jadi, komitmen organisasi merupakan orientasi individu terhadap organisasi dalam hal loyalitas, identifikasi dan keterlibatan.

Menurut Pinem (2003:11 dalam Rafly:2006) komitmen organisasional para anggota organisasi berbentuk karena berbagai pengaruh baik dari intern maupun ekstren. Untuk pihak ekstren, biasanya oleh orang tua, guru dan rekan-rekan seseorang. Sikap orang tua misalnya, pada umumnya mempunyai peranan yang besar terhadap pembentukan sikap seseorang. Begitu juga dengan guru, karena guru akan berusaha dengan sekuat tenaga menanamkan sikap positif dalam diri seorang anak. Rekan-rekan juga turut mempengaruhi kehidupan organisasional seseorang.

Selain secara ekstren, komitmen organisasional seseorang juga dipengaruhi oleh dirinya sendiri. Kemampuan berfikir, memilih dan berbagai faktor lainnya juga berpengaruh pada sikap seseorang untuk komitmen atau tidak pada suatu organisasi.

Penelitian pada eksperimen Hawthorne di perusahaan Western Electric di Chicago sebagaimana yang disadur oleh Pinem (2003:13) dalam Rafly,2006) membuktikan bahwa sikap seseorang terhadap kehidupan organisasionalnya, dalam hal produktifitas kerja misalnya, sangat ditentukan oleh norma-norma yang telah ditetapkan oleh kelompok kerja tertentu dan semua anggota kelompok diharapkan patuh terhadap norma-norma tersebut.

#### **D. Kinerja**

Kinerja merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan atau keberhasilan yang dicapai dalam pekerjaan. Setiap pekerjaan yang dilakukan akan memberikan hasil. Baik hasil yang bagus ataupun hasil yang buruk. Hasil tersebut bisa dilihat dari laporan yang dibuat atau dapat juga dilihat dari keadaan yang sesungguhnya terjadi.

Kinerja yang dihasilkan akan dapat dinilai dan dievaluasi dengan berbagai ukuran yang ada. Robert N. Anthony (2002) menjelaskan bahwa cita-cita dari sistem ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi, dimana strategi bergantung pada kekuatannya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

Salah satu ukuran kinerja yang sering digunakan adalah anggaran. Anggaran sering kali digunakan untuk menilai kinerja aktual para manajer (pimpinan) bonus, gaji, dan promosi ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam mencapai atau melampaui tujuan yang ditentukan. Karena status keuangan dan karir para pimpinan dipertaruhkan, maka anggaran dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku manusia.

Sistem anggaran yang ideal adalah yang menuju keselarasan tujuan sepenuhnya, dan secara bersamaan memberikan dorongan kepada pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi secara tidak etis. Walaupun sistem anggaran semacam ini mungkin tidak pernah ada, namun dari riset penelitian telah diketahui kunci utama yang dapat menjadikan anggaran memiliki pengaruh

yang cukup besar terhadap perilaku. Ciri-ciri tersebut mencakup, umpan balik kinerja secara berkala, insentif moneter dan non-moneter, penganggaran partisipatif, standar yang realistis, pengendalian biaya dan penilaian kinerja yang beragam (Hansen/Mowen).

Manajer perlu mengetahui bagaimana hasil yang telah dicapainya selama tahun berjalan. Dengan memberikan laporan penilaian kinerja secara berkala dan tepat waktu menjadikan mereka mengetahui keberhasilan upaya yang telah dilakukan, dapat mengambil tindakan korektif, dan mengubah rencana jika perlu.

### **1. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impacts*). (Mardiasmo:2002)

- a. Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
- b. Indikator pengeluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan nonfisik.
- c. Indikator hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

- d. Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Menurut (Mardiasmo : 2002) pengukuran kinerja merupakan alat untuk:

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
- 7) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- 8) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.

9) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

## 2. Aspek yang Diukur

Setiap organisasi biasanya tertarik pada pengukuran kinerja dan aspek berikut:

### 1. Aspek financial

Aspek finansial meliputi anggaran atau *cash flow*. Aspek financial ini sangat penting diperhatikan dalam pengukuran kinerja, sehingga kondisi keuangan dapat dianalogikan sebagai aliran darah didalam tubuh manusia.

### 2. Kepuasan pelanggan

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan.

### 3. Operasi dan bisnis internal

Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang tercantum dalam skema strategis.

### 4. Kepuasan komunitas dan *shareholders/stageholders*

Pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasikan kepuasan dari para stakeholders

### 5. Waktu



Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja, sehingga informasi yang dibutuhkan diharapkan relevan dan up to date.

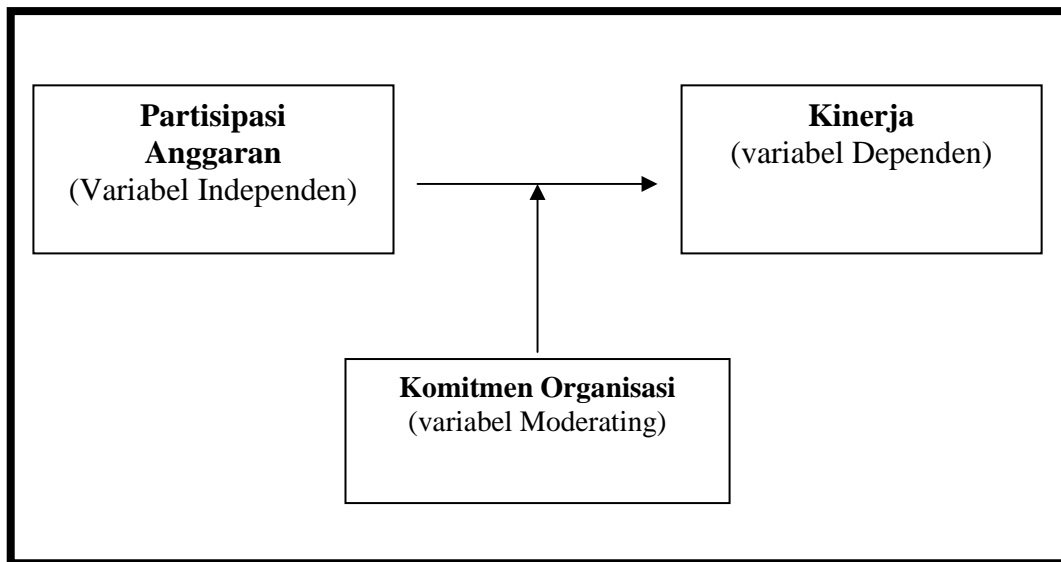
Pengukuran kinerja merupakan alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan melakukan pengukuran kinerja maka kita bisa memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan objektif. Selain itu, kita juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja periode berikutnya.

#### **E. MODEL PENELITIAN**

Hubungan antara komitmen organisasi (variabel moderating) partisipasi anggaran (variabel independen), dan kinerja (variabel dependen) yang digunakan dalam penelitian ini digambarkan dalam model penelitian berikut ini:

**Gambar 2.1:**

Model hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderating.



Sumber : Nouri dan Parker (1996)

## F. HIPOTESIS PENELITIAN

### 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Perusahaan

Beberapa peneliti memasukkan variabel antara untuk lebih dapat menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Brownell dan McInnes (1986) memasukkan variabel motivasi yang bersandar pada teori ekspektasi sebagai variabel moderating untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menemukan bukti bahwa motivasi dan partisipasi anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial secara langsung. Meskipun demikian, penelitian tersebut ternyata gagal menemukan bukti bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan motivasi. Berdasarkan hasil penelitian Brownell dan McInnes tersebut,

Murray menganjurkan bahwa penelitian dimasa mendatang sebaiknya tidak bersandar pada teori ekspektasi, tetapi mungkin bersandar pada teori motivasi alternatif. Penelitian ini mengacu pada anjuran tersebut. Hipotesis yang dapat diajukan untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>1</sub> : Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja perusahaan**

## **2. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi**

Beberapa penelitian di bidang akuntansi mengemukakan bahwa para manajer tingkat bawah mempunyai informasi yang lebih akurat daripada para atasannya mengenai kondisi-kondisi lokal pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Penelitian ini didasarkan pada gagasan bahwa para manajer bawah (manajer pusat pertanggungjawaban) seringkali memiliki informasi yang lebih baik mengenai level anggaran yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas-aktivitas unit organisasinya daripada atasannya (manajer puncak). Oleh karena itu, para manajer bawahan akan berusaha untuk memberikan informasi tersebut ke dalam usulan anggarannya untuk menjamin bahwa mereka memperoleh sumber-sumber yang mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1981; Porter et. al, 1974). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung

meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian di atas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja perusahaan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

**H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja perusahaan**

#### **G. Pandangan Islam**

Terdapat beberapa ayat Al-Qur'an yang berhubungan dengan variabel penelitian ini, seperti:

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ

Artinya: “Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan” (Qs. Asy-Syu'araa' ayat 181)

Maksud dari ayat tersebut yaitu, kebenaran dan keadilan dalam mengukur (menakar) tersebut juga menyangkut pengukuran kekayaan, utang, modal, pendapatan, biaya, dan laba perusahaan sehingga wajib bagi perusahaan menganggarkan dan mengukur kekayaan secara benar dan adil. Hubungan

dengan variabel penelitian yaitu apabila anggaran itu dilakukan dengan benar dan adil, maka kinerja yang melaksanakan anggaran tersebut bisa menjadi lebih baik. Benar dan adil disini maksudnya anggaran itu disusun oleh orang yang berhak dan pantas untuk menyusunnya sesuai dengan prosedur yang ada.

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : “Dan sempurnakanlah takaran apabila kamu menakar, dan timbanglah dengan neraca yang benar. Itulah yang lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (Qs: Al-Israa’ ayat 35)

Maksud dari ayat di atas yaitu, Seorang akuntan akan menyajikan sebuah laporan keuangan yang disusun dari bukti-bukti yang ada dalam sebuah yang dijalankan oleh sebuah manajemen yang ditunjuk. Dalam penyusunan dan menyajikan laporan tersebut hendaknya dilakukan dengan benar dan adil. Hubungan dengan variabel yang diteliti yaitu apabila anggaran itu telah disusun oleh orang benar-benar tentang anggaran yang dianggarkan maka akan menghasilkan laporan yang lebih baik.

.....قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ  
إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ

Artinya : “.....Katakanlah: adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang- orang yang tidak mengetahui? Sesungguhnya orang-orang yang berakallah yang dapat menerima penjelasan” (Qs. Az-Zumar ayat 9)

Maksud ayat tersebut adalah segala sesuatu yang telah disampaikan harus dijalankan sebagaimana mestinya. Seorang atasan akan memberikan informasi kepada bawahannya, dan bawahan harus melaksanakan informasi yang telah diberikan oleh atasan secara benar. Hubungan dengan variabel yang diteliti yaitu apabila anggaran itu disusun oleh orang yang lebih tahu berapa anggaran yang dibutuhkan maka anggaran tersebut lebih efektif.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan Rumah Sakit Umum Daerah di Bengkulu Hal ini disebabkan karena peneliti menginginkan hasil penelitian bisa digeneralisasi untuk daerah Bengkulu, yang juga bisa menggambarkan bagian kecil untuk daerah kabupaten secara umum.

Objek yang akan diteliti adalah para manajer atau kepala bagian dan staff dibawahnya yang terdaftar pada setiap unit Rumah Sakit Umum Daerah yang berada di Bengkulu.

#### **B. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang ada dalam penelitian ini adalah data primer yang berhubungan dengan persepsi atau opini responden mengenai variabel yang diteliti dan data yang berhubungan dengan karakteristik responden. Sumber data dalam penelitian ini adalah manajer (kepala bagian) dan staff dibawahnya yang ada pada beberapa Unit Rumah Sakit Umum Daerah di Bengkulu.

#### **C. Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2007: 72) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dimana dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai populasi penelitian adalah manajer (kepala bagian) dan staff dibawahnya di Rumah Sakit Umum Daerah

Bengkalis yang akan dilakukan pengambilan sampel. Sampel didefinisikan sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (jumlahnya lebih sedikit dari populasi).

Sampel dalam penelitian ini adalah Manejer (kepala bagian) di Rumah Sakit Umum Daerah di Bengkalis keseluruhannya berjumlah 35 Manejer (Kepala Bagian) dan staff dibawahnya. Adapun pengambilan sampel menggunakan metode *nonprobability Sampling* yaitu teknik sampling (teknik pengambilan sampel) yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Dilakukan berdasarkan metode *sampling jenuh* atau *sensus* yang merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan karena jumlah semua anggota populasi dijadikan sampel.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dengan cara mengirimkan kuesioner. Menurut Sugiyono (2007:135) kuesioner merupakan teknis pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner diberi secara langsung kepada responden yaitu menejer (kepala bagian) dan staff dibawahnya yang ada pada unit Rumah Sakit Umum Daerah di Bengkalis.



Pengiriman kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden, karena metode ini memiliki beberapa keunggulan, diantaranya peneliti dapat bertatap muka dan melakukan wawancara dengan pihak yang bersangkutan sehingga bisa meyakinkan mereka tentang keseriusan penelitian ini. Selain itu, dengan metode ini peneliti bisa mengurangi kemungkinan kuesioner dijawab oleh responden yang tidak tepat.

### **E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Variabel yang menjadi perhatian utama dalam penelitian ini antara lain: variabel moderating yaitu: komitmen organisasi, satu variabel independen: partisipasi anggaran dan satu variabel dependen: kinerja.

#### **a. Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran (Milani, 1975 dalam Marsudi dan Ghazali, 2001). Variabel independen (X1) dari penelitian ini adalah partisipasi anggaran, yaitu tingkat partisipasi manajer (kepala bagian) yang menjadi objek penelitian dalam proses penyusunan anggaran. Dalam mengukur variabel ini digunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Milani (1975) dan telah banyak digunakan, antara lain oleh Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Indriantoro (2002). Pengukuran variabel ini menggunakan 6 (enam) buah pertanyaan dengan skala Likert 1 (satu) sampai dengan 5 (lima), dimana 1 (satu) menunjukkan partisipasi sangat sedikit dan 5 (lima) menunjukkan sangat banyak.

### **b. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi (X2) adalah keyakinan dan dukungan terhadap nilai sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al, 1979) dalam Darlis 2001. dalam penelitian ini, responden diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday (1979) sebagaimana yang disadur oleh Yuwono (2000), dengan memilih satu dalam skala likert dari skala 1 (satu) sampai dengan skala 5 (lima), dimana 1 (satu) untuk pilihan sangat tidak setuju dengan pernyataan yang diajukan, dan 5 (lima) sangat setuju dengan pernyataan.

### **c. Kinerja**

Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja, yaitu merupakan proses dan hasil yang diperoleh dari sebuah pekerjaan. Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Dunk (1993). Pengukuran terhadap variabel ini terdiri dari beberapa buah pertanyaan dengan menggunakan skala Likert satu sampai dengan lima, dimana 1 (satu) menunjukkan sangat tidak setuju dan 5 (lima) menunjukkan sangat setuju.

## **F. Metode Analisis Data**

### **a. Uji Kualitas Data**

Sebelum pengujian dilakukan terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu akan dilakukan uji kualitas data, yaitu **Pengujian Validitas** (*validity test*) dan **Pengujian Reabilitas** (*reability test*). Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan memang

mewakili keberadaan variabel tersebut. Sedangkan pengujian reabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi pearson, sedangkan pengujian realibilitas dilakukan dengan *cronbach alpha*. Sebuah item dalam suatu variabel yang dinyatakan valid jika *faktor loading* item-itemnya lebih besar dari 0,4 (Chia dalam Darlis 2001). Sementara itu, suatu instrumen reliabel bila memiliki *Cronbach Alpha* lebih dari 0,5 (Nunnaly dalam Darlis 2001).

#### **b. Uji Normalitas Data**

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi, variabel moderat, independen, dependen atau ketiga-tiganya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Menurut Sumodiningrat (2002: 38), distribusi normal merupakan suatu kurva yang berbentuk lonceng (*bell-shaped curve*) yang kedua sisinya melebar sampai tak terhingga (kedua sisinya tidak berpotongan dengan sumbu horizontal). Kurva normal itu berbentuk simetris di sekitar rerata variabel, dan nilai-nilainya diukur pada sumbu mendatar.

Menurut (Santoso, 2004: 214) Apabila data menyebar disekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Autokorelasi

Menurut Sumodiningrat (2000: 31), autokorelasi adalah hubungan (korelasi) yang terjadi diantara anggota-anggota dalam serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu (pada *time series data*) atau yang tersusun dalam rangkaian ruang (pada *cross section data*). Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah *cross section data*, artinya data tersebut dikumpulkan dalam satu ruang. Konsekuensi dari adanya autokorelasi dalam suatu model regresi adalah varians sampel tidak menggambarkan varians populasinya. Lebih jauh lagi model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel independen tertentu. Suatu jenis pengujian yang umum digunakan untuk mengetahui adanya autokorelasi telah dikembangkan oleh J. Durbin dan G. Watson yang dikenal dengan statistik d Durbin Watson (Umar, 2004: 146) dengan rumus sebagai berikut:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^{t=n} (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^{t=n} e_t^2}$$

Keterangan:

$E_t$  = Kesalahan gangguan dari sampel

Untuk mengetahui batas tidak terjadinya autokorelasi dalam model regresi tersebut adalah  $du < d < 4 - du$ , dimana  $du$  adalah batas atas dari nilai d Durbin Watson yang terdapat pada Tabel uji Durbin Watson. Sedangkan d

merupakan nilai d Durbin Watson dari hasil perhitungan yang dilakukan. Jika d hitung tidak berada di antara batas tersebut, maka tidak terjadi penyimpangan autokorelasi.

Santoso (2004: 218) mengatakan bahwa deteksi adanya autokorelasi, secara umum dapat dilihat dengan:

- 1) Angka D-W dibawah  $-2$  berarti ada autokorelasi positif,
- 2) Angka D-W  $-2$  sampai  $2$ , berarti tidak ada autokorelasi, dan
- 3) Angka D-W diatas  $+2$  berarti ada autokorelasi negatif.

#### **b. Multikolinieritas**

Menurut Santoso (2004: 203) pengujian multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel-variabel independennya.

Dengan bantuan *software* SPSS, deteksi multikolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) yang merupakan kebalikan dari toleransi sehingga formulanya sebagai berikut:

$$VIF\left(\hat{b}_I\right)=\frac{1}{(1-R_I)}=\frac{1}{Toleransi} \quad \text{dimana } I = 1, 2, 3, \dots, n$$

Suatu model regresi dikatakan bebas dari adanya multikolinearitas jika: (1) mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1, (2) mempunyai angka Toleransi mendekati 1, (3) koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah atau jauh dibawah 0,5 (Santoso, 2004: 206).

### c. Heteroskedastisitas

Menurut Santoso (2004: 208) pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi tidak terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan homoskedastisitas, sedangkan jika varians berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model yang baik tidak terdapat heteroskedastisitas, dengan kata lain jika terdapat heteroskedastisitas maka model tersebut kurang efisien.

Diagnosis adanya heteroskedastisitas secara kuantitatif dalam suatu regresi dapat dilihat dengan ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* di sekitar nilai X dan Y. Dasar pengambilan keputusan untuk menentukan apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak dalam sebuah model regresi menurut Santoso (2000: 209) antara lain sebagai berikut.

- 1) Jika titik-titik dalam yang ada membentuk suatu pola tertentu yang tertatur (bergelombang, menyempit, kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Sedangkan jika titik-titik tersebut menyebar secara tidak teratur (pola tidak jelas) di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastifitas.

Untuk keperluan baik uji asumsi klasik ataupun pengujian hipotesis digunakan bantuan komputer dengan program SPSS ( *Statistical Product and Service Solution* ).

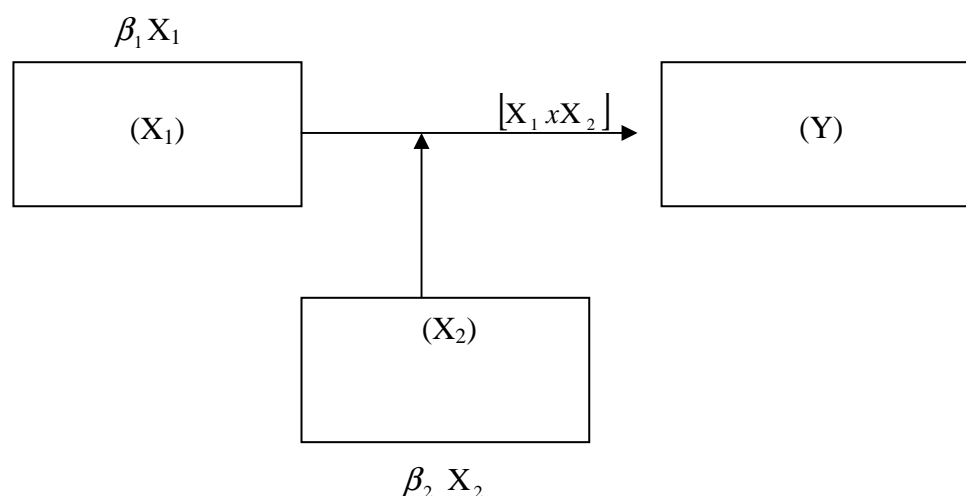
#### d. Uji Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian terhadap model penelitian. Pengolahan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *multiple regression* dengan bantuan *software SPSS (Statistical Product and Service Solution)* versi 16.0. Analisis regresi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *enter*. Metode *enter* adalah metode analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis secara biasa, artinya semua variabel independen dianalisis baik prediktor yang berpengaruh atau yang tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (kriterium).

Setelah mendapatkan model penelitian yang baik, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Ketiga hipotesis yang dikemukakan diuji dengan persamaan regresi sebagai berikut:

**Gambar 3.1**

#### Hubungan antar variabel penelitian



Hipotesis pertama (**H<sub>1</sub>**) akan diuji dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$(1) Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + e$$

Hipotesis ketiga (**H<sub>2</sub>**) akan diuji akan diuji dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$(2) Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 [(X_1 \times X_2)] + e$$

Keterangan:

Y	=	Kinerja
$\beta_0$	=	Konstanta
$\beta_{(1,2,3)}$	=	Koefisien regresi masing-masing X
$X_1$	=	Partisipasi Anggaran
$X_2$	=	Komitmen Organisasi
$[(X_1 \times X_2)]$	=	nilai interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi
e	=	<i>error item</i>

Masing-masing hipotesis yang diajukan diuji dengan metode statistik regresi berganda dengan bantuan *Software Statistical Product and Service Solution* (SPSS) Versi 16.0

Kemudian dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis pertama, kedua dan ketiga dilakukan dengan pengujian variable secara parsial (uji t). Untuk mengetahui seberapa besar variable



independen dapat menjelaskan variable dependen dapat dijelaskan dengan menggunakan koefisien determinan ( $R^2$ ). Kedua pengujian tersebut akan dijelaskan berikut ini :

### **1. Uji Parsial (Uji t)**

Pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah semua variable secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variable dependen. Untuk itu perlu dilakukan pengujian statistik uji t.

Pengujian tersebut dilakukan dengan dua arah (*2 tails*) dengan tingkat keyakinan 95 % dan dilakukan uji tingkat signifikan pengaruh hubungan variable independen dengan variable dependen. Tingkat signifikansinya ditentukan sebesar 5 % dan *degree of freedom (df)* =  $n - k$ . apabila thitung > ttabel maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, artinya variable independen secara individual memiliki pengaruh signifikan terhadap variable dependen. Dan sebaliknya, jika thitung < ttabel maka  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

### **2. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinan ( $R^2$ ) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan persentase semua pengaruh variable independen terhadap variable dependen. Persentase tersebut menunjukkan seberapa besar variable independen dapat menjelaskan variable dependen. Semakin besar koefisien determinasi maka akan semakin baik variable independen menjelaskan variable dependen. Dengan demikian persamaan regresi yang dihasilkan, baik untuk mengestimasi nilai variable dependen (Purwanto, 2004 : 465).

Lebih lanjut Purwanto (2004 : 466) menyatakan bahwa untuk mengetahui variable independen yang paling berpengaruh terhadap variable dependen dapat dilihat dari koefisien korelasi parsialnya. Variable independen yang memiliki koefisien korelasi terbesar, maka variable tersebutlah yang paling berpengaruh.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Sejarah Awal Rumah Sakit**

Bengkalis Grand Hospital milik pemerintah Kabupaten Bengkalis yang dibangun diatas tanah seluas 5 hektar dengan luas bangunan 15.000 m<sup>2</sup>, memiliki 150 TT dan berbagai fasilitas kesehatan modern, didirikan sebagai wujud komitmen nyata dan tanggung jawab Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkalis dalam menyediakan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan terjangkau untuk seluruh lapisan masyarakat.

Dalam upaya meningkatkan status dan kapasitas pelayanan kepada masyarakat sehingga menjadi pilihan masyarakat dalam bidang kesehatan. Melaksanakan pembangunan gedung pelayanan yang akan merubah wajah RSUD Bengkalis Grand Hospital, hal tersebut diikuti dengan menunjang kegiatan pelayanan kesehatan modern yang dipergunakan untuk menunjang kegiatan pelayanan kepada masyarakat.

Dengan semangat dan motivasi oleh etos kerja yang tinggi disamping pembangunan fisik dan penyediaan alat kesehatan RSUD Bengkalis Grand Hospital juga dikelola oleh tenaga medis dan non medis secara professional baik dokter umum maupun pelayanan medis spesialis.

#### **1. Awal pendirian Rumah Sakit dari tahun 1927 – 1937**

Berdiri pada tahun 1927 – 1937, terletak di Jalan Sudirman Kelurahan Rimba Sekampung – Bengkalis. Memiliki 2 unit ruang perawatan, 1 unit tempat

tinggal perawat dan 1 kamar mayat. Pada waktu itu Rumah sakit ini terjadi 4 kali pergantian pimpinan yaitu:

- 1) dr. Ong King Hong
- 2) dr. Van Book
- 3) dr. Fiszer
- 4) dr. Muhammad Djamil

## 2. Pendirian Rumah Sakit yang Kedua setelah terjadi perpindahan pada tahun 1937 – 2005

Dibangun pada tahun 1937 terletak di Jalan Ahmad Yani Bengkalis yang memiliki jumlah TT 50 (kelas I sebanyak 3 buah, kelas II sebanyak 2 buah, dan kelas III sebanyak 36 buah. Pemimpin Rumah Sakit pada tahun 1937 – 1984 yaitu:

- 1) drg. M. Lumban Tobing
- 2) dr. Raden Soemito
- 3) dr. K.A Staa
- 4) dr. Van Den Broek
- 5) dr. R. Soebroto
- 6) dr. Otto Werdinger
- 7) dr. W. Y Sehat
- 8) dr. Saymonowiskie
- 9) dr. Carlo Visioli
- 10) dr. Abdurrani Zubir
- 11) dr. Robert Wibowo

12) dr. Nanang Natawiredje

13) dr. Manan

14) dr. Arwin Akib

15) dr. Rusdi

16) dr. Sumarti

17) dr. Sukirman

Sedangkan Direktur Rumah Sakit Umum pada tahun 1984 – 2005 adalah sebagai berikut:

1) dr. Iskandar

2) dr. Syaiful Rab

3) drg. Yeni Fariza

4) dr. Suhatman

5) dr. Supriadi, S.pOg

6) dr. Norman Djamaluddin, S.pPd

## 2. Pendirian Rumah Sakit yang ketiga pada tahun 2005 – sekarang

Dibangun pada tahun 2004, terletak di Jalan Kelapapati Tengah nomor 90 Bengkalis, sesuai PERDA Kabupaten Bengkalis nomor 17 tahun 2004 terjadi perubahan status Rumah Sakit Umum menjadi Perusahaan Daerah Rumah Sakit Bengkalis (PT. Bengkalis Grand Hospital). Yang memiliki jumlah TT 150 (kelas VVIP 2 buah, kelas VIP 22 buah, kelas II 64 buah, dan kelas III 62 buah).  
Direktur Rumah Sakit pada tahun 2005 – sekarang yaitu:

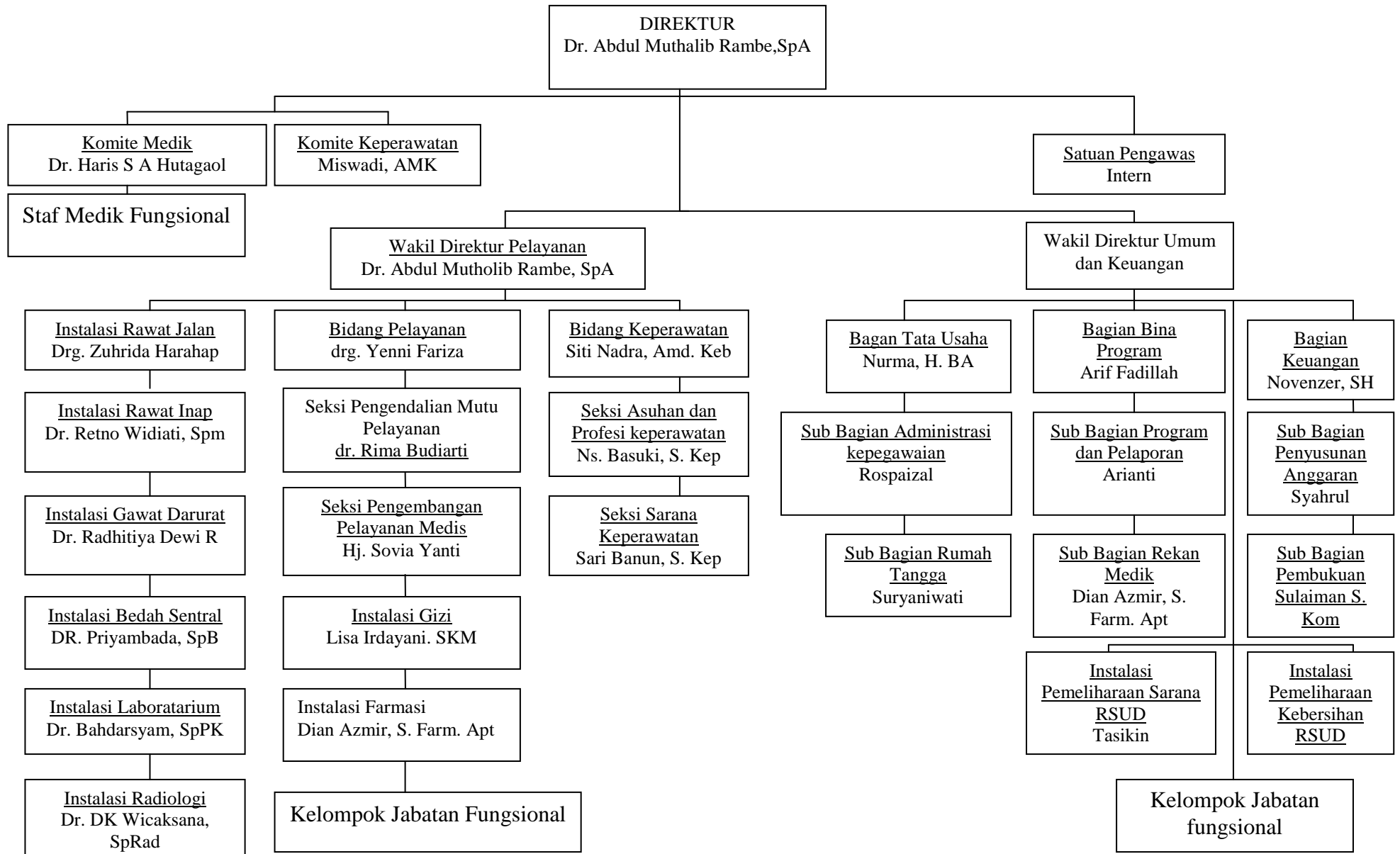
1) dr. Norman Djamaluddin, SpPd

2) dr. Edi Setiawan Ramli

- 3) Sriyono
- 4) Dr. Abdul Muthalib Rambe, SpA yang menjadi Direktur Utama untuk masa sekarang.

Sesuai peraturan Bupati Vengkalis nomor 10 tahun 2006 Perusahaan Daerah Rumah Sakit Vengkalis (PT. Vengkalis Grand Hospital) kembali menjadi RSUD terhitung sejak 20 Oktober 2006.

**GAMBAR IV.1**  
**BAGAN ORGANISASI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH**  
**KABUPATEN BENGKALIS**



## B. Kuesioner dan Demografi

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data yaitu menggunakan kuesioner yang dikirim secara langsung ke Rumah Sakit Umum Daerah di Kabupaten Bengkalis. Jumlah kuesioner yang disebarkan adalah sejumlah 35 kuesioner. Dari seluruh kuesioner yang disebarkan, jumlah kuesioner yang kembali berjumlah 32 kuesioner (91,42). Dari kuesioner yang kembali, kuesioner yang bisa diolah adalah 30 kuesioner (93,75%) dan 2 kuesioner (6,25%) tidak bisa diolah karena kuesioner tidak lengkap diisi dan dikembalikan dalam keadaan kosong.

Untuk lebih jelasnya, rincian tingkat pengembalian kuesioner tersebut dapat dilihat pada Tabel IV.1.

**Tabel IV.1**  
**Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuesioner**

<b>KETERANGAN</b>	<b>TOTAL</b>
Kuesioner yang dikirim	35
Kuesioner yang kembali	32
Kuesioner yang tidak dapat diolah	2
Kuesioner yang dapat diolah	30
<b>Persentase pengembalian kuesioner (30/35 x 100%)</b>	<b>85,71%</b>

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2010

Gambaran umum dari responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel IV.2 berikut:



**Tabel IV.2**  
**Demografi Responden**

<b>KETERANGAN</b>	<b>FREKUENSI</b>	<b>PERSENTASE</b>
<b>Jenis Kelamin:</b>		
a. Pria	14	46,67%
b. Wanita	16	53,33%
<b>Pendidikan Terakhir:</b>		
a. Diploma	6	20%
b. S1	24	80%
c. S2	0	0
<b>Lama Masa Kerja</b>		
a. 1 sampai 9 tahun		
b. 10 sampai 20 tahun	22	73,33%
c. 21 sampai 30 tahun	6	20%
	2	6,67%

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2010

Berdasarkan Tabel IV.2 tersebut menunjukkan bahwa dari keseluruhan jumlah responden sebanyak 30 didapatkan jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 16 orang (53,33%) dan yang berjenis laki-laki sebanyak 14 orang (46,67%).

Dilihat dari segi pendidikan terakhir dari 30 responden yang mempunyai tingkat pendidikan diploma sebanyak 6 orang (20%), dan S1 sebanyak 24 orang (80%).

Sedangkan dari segi lama masa kerja responden yang berkisar 1-9 tahun terdapat 22 (73.33%) orang responden, 6 orang (20%) responden yang berkisar 11-20 tahun lama masa kerjanya yang berkisar 21-30 tahun terdapat 2 orang (6.67%) responden.

### **C. Analisis Uji Kualitas Data**

Setelah data dikumpulkan, diseleksi kelengkapannya untuk dianalisis. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap validitas dan

reliabilitas data. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan secara keseluruhan terhadap seluruh item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian.

### **1. Uji Validitas Data**

Berdasarkan uji validitas butir-butir pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini dengan menggunakan korelasi pearson melalui program SPSS, setiap butir pertanyaan berkorelasi positif terhadap skor total dengan signifikansi 0,05. Untuk mengetahui validitas setiap butir pertanyaan pada kuesioner, maka  $r_{hitung}$  dibanding kan dengan range yang dipakai untuk mengukur validitas yaitu berada disekitar angka -1, 0 dan +1. Jika  $r_{hitung}$  mendekati angka 0 (makin menjauhi angka 1) maka item pertanyaan tersebut tidak valid. Tanda positif (+) pada korelasi tersebut menunjukkan yang positif antara setiap pertanyaan dengan skor totalnya. Dan tanda negatif (-) menunjukkan korelasi negatif antara setiap pertanyaan dengan skor total signifikansi pada level 0,05. Hasil dari validitas setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada tabel IV.3, IV.4 dan IV.5.

Instrumen partisipasi penyusunan anggaran terdiri dari 6 pertanyaan. Dari hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan terhadap totalnya, diperoleh hasil berkisar antara 0,818-0,924. Hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan tersebut mendekati angka +1 dan disimpulkan setiap pertanyaan pada instrumen partisipasi penyusunan anggaran adalah valid dan setiap butir pertanyaan memiliki korelasi yang positif dengan skor totalnya

dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel IV.3. berikut ini :

**Tabel IV.3**  
**Rangkuman Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Item Pertanyaan	Korelasi Pearson	Keterangan
PPA1	.901	Valid
PPA2	.842	Valid
PPA3	.818	Valid
PPA4	.905	Valid
PPA5	.749	Valid
PPA6	.923	Valid

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2010

Pada instrumen komitmen organisasi terdiri dari 12 pertanyaan. Berdasarkan Tabel IV.4. hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan terhadap totalnya, diperoleh hasil berkisar antara 0,376-0,895. Hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan tersebut mendekati angka +1 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan pada instrumen komitmen organisasi adalah valid dan memiliki korelasi yang positif dengan skor totalnya dengan tingkat signifikansi 0.05. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel IV.4. berikut ini :

**Tabel IV.4**  
**Rangkuman Validitas Instrumen Komitmen Organisasi**

Item Pertanyaan	Korelasi Pearson	Keterangan
KO1	.804	Valid
KO2	.505	Valid
KO3	.503	Valid
KO4	.647	Valid
KO5	.772	Valid
KO6	.376	Valid
KO7	.863	Valid
KO8	.895	Valid
KO9	.815	Valid
KO10	.840	Valid
KO11	.431	Valid
KO12	.793	Valid

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2010

Pada instrumen kinerja terdiri dari 13 pertanyaan. Berdasarkan tabel IV.5. hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan terhadap totalnya, diperoleh hasil berkisar antara 0,371-0,870. Hasil perhitungan korelasi setiap butir pertanyaan tersebut mendekati angka +1 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan pada instrumen kinerja adalah valid dan memiliki korelasi yang positif dengan skor totalnya dengan signifikansi 0.05. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel IV.5. berikut ini :

**Tabel IV.5**  
**Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja**

Item Pertanyaan	Korelasi Pearson	Keterangan
K1	.470	Valid
K2	.870	Valid
K3	.817	Valid
K4	.470	Valid
K5	.836	Valid
K6	.550	Valid
K7	.625	Valid
K8	.811	Valid
K9	.573	Valid
K10	.586	Valid
K11	.371	Valid
K12	.811	Valid
K13	.649	Valid

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2010

## 2. Uji Reliabilitas Data

Pengujian reliabilitas penelitian ini menggunakan koefesien *Cronbach Alpha* dengan taksiran batasan minimal 0,5. Tabel IV.6. berikut ini menerangkan hasil pengujian reliabilitas dari instrumen partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja perusahaan.

**Tabel IV.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>	Jumlah Item Pertanyaan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.924	6
Komitmen Organisasi	0.897	12
Kinerja	0.868	13

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2010

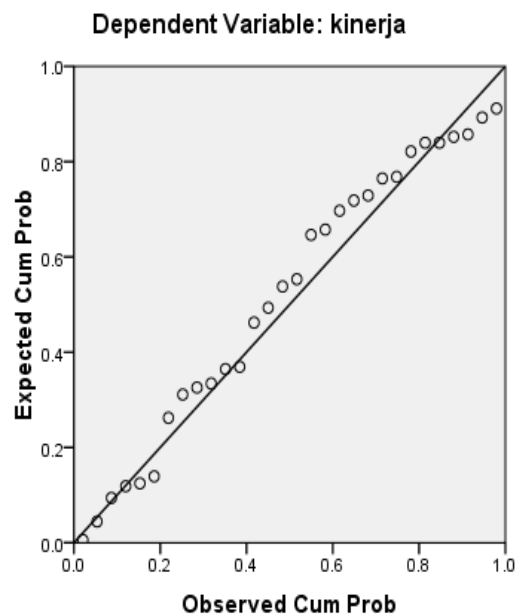
Berdasarkan tabel IV.6. dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas instrumen partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,924. Reliabilitas instrumen komitmen organisasi menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,897. Sedangkan Reliabilitas instrumen kinerja menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,868. Dari nilai keempat variabel diatas menunjukkan bahwa koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen penelitian ini adalah reliabel.

#### **D. Analisis Uji Normalitas Data**

Pada penelitian ini, pengujian normalitasnya dapat dilihat dari *normal probability plot*. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2004; 214). *Normal probability plot* pada penelitian ini tampak pada Gambar IV.I berikut :

**GAMBAR IV.2** *Normal Probability Plot*

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2010

Dari gambar IV.1 dapat dilihat bahwa sebaran data berada disekitar garis diagonal. Oleh karena itu, model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

## **E. Analisis Uji Asumsi Klasik**

### **1. Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas pada penelitian ini dilakukan dengan mengamati besaran VIF ( *Varian Inflator Factor* ). Besaran VIF pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel IV.7**  
**Nilai *Tolerance* dan VIF**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.536	1.865	VIF < 5
Komitmen Organisasi	.536	1.865	VIF < 5

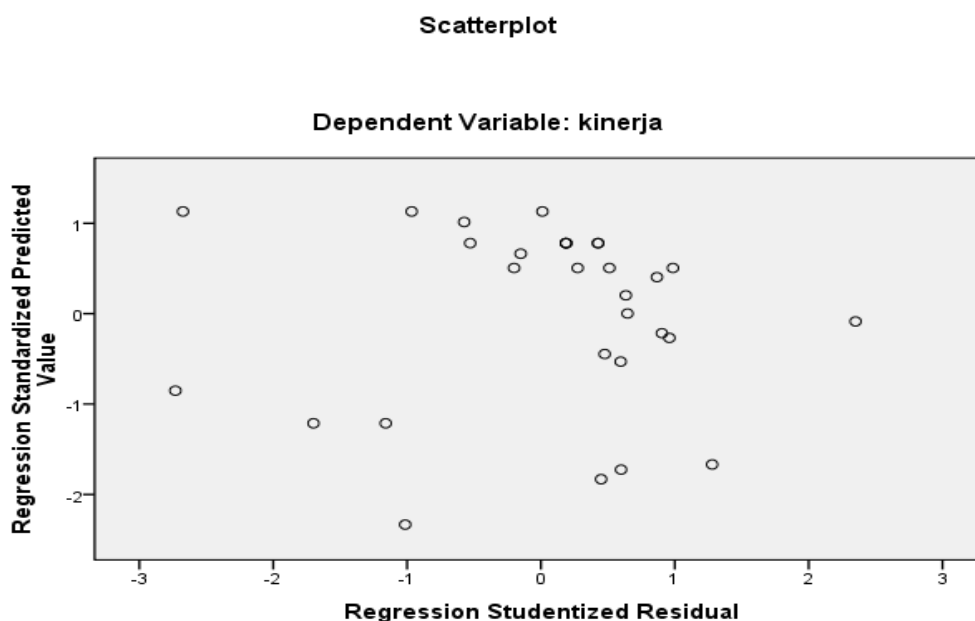
Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2010

Berdasarkan tabel diketahui bahwa, variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai VIF 1,865 dan toleransi 0,536. Variabel komitmen organisasi memiliki nilai VIF 1,865 dengan nilai toleransi 0,536. Hal ini berarti model regresi bebas multikolineritas.

## 2. Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini dilakukan dengan mengamati grafik *scatterplot* yaitu dengan melihat ada tidaknya pola yang terdapat pada grafik *scatterplot*

**GAMBAR IV.3. *Scatterplot***



Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2010

Dari gambar dapat dilihat bahwa titik pada gambar di atas tidak membentuk suatu pola dan memiliki pola tersebar. Dimana hal ini mengindikasikan bahwa model tidak memiliki gejala heterokedastisitas.

### 3. Uji Autokorelasi

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu (*error*) pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya. Autokorelasi pada penelitian ini di deteksi dengan nilai *Durbin-Watson*. Menurut Supranto (2001:270) batas tidak terjadinya autokorelasi adalah angka *Durbin-Watson* berada antara -2 sampai dengan +2.

**Tabel IV.8**  
**Statistik *Durbin-Watson***

Deskriptif	Nilai <i>Durbin-Watson</i>	Keterangan
N=34	1.942	Tidak terjadi autokorelasi

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2010

### F. Analisis Regresi

Penelitian ini menggunakan metode *enter* dengan bantuan program SPSS versi 16.0 dimana semua variabel independen termasuk variabel moderating sebagai variabel prediktor tanpa memandang apakah variabel tersebut berpengaruh besar atau kecil pada variabel dependen. Hasil analisis regresi berganda dengan metode *enter* untuk model analisis dapat dilihat pada Tabel berikut:



**Tabel IV.9**  
**Hasil Analisis Regresi dengan Metode Enter**

Hipotesis	R <sup>2</sup>	F	Sig	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Koef $\beta$	Ket
Hipotesis I	0,361	15,830	0,000	3,883	1,699	0,791	X <sub>1</sub>
Hipotesis II	0,598	12,880	0,001	3,979	1,699	0,080	X <sub>1</sub> x X <sub>2</sub>

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2010

### 1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dengan kata lain, apakah semakin meningkatnya partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat.

Hasil analisis regresi pada hipotesis pertama menunjukkan Koefisien  $\beta_1$  pada persamaan regresi pertama signifikan. Koefisien regresi sebesar 0,791 dengan signifikansi  $p$  sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Nilai koefisien ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja. Dimana kriteria diterima dan ditolak  $t_{hitung} > t_{Tabel}$  dimana  $t_{hitung} = 3,883$  dan  $t_{Tabel} = 1,699$  sehingga  $t_{hitung} > t_{Tabel}$ , dapat disimpulkan  $H_a$  diterima.

Dari uraian diatas dapat dijelaskan alasan  $H_a$  diterima karena partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dimana jika partisipasi penyusunan anggaran tinggi maka kinerja setiap menejer juga akan meningkat.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh

terhadap kinerja perusahaan. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) kinerja perusahaan hanya dipengaruhi sebesar 0,361 (36,1%) sedangkan 0,639 (63,9%) dipengaruhi oleh variabel lain menunjukkan bahwa sangat sedikit pengaruhnya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986) yang menemukan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer. Yang menyatakan dengan melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran tujuan yang diinginkan oleh perusahaan akan lebih dapat diterima karena anggota organisasi dapat bersama-sama mendiskusikan pendapat mereka mengenai tujuan tersebut dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

## **2. Pengujian Hipotesis Kedua**

Hipotesis kedua yang diajukan dari penelitian ini adalah apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja perusahaan.

Hasil analisis regresi pada hipotesis kedua menunjukkan Koefisien  $\beta_2$  pada persamaan regresi kedua signifikan dengan nilai  $p$  sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi mempunyai hubungan yang signifikan, ditunjukkan dengan koefisien  $\beta_2$  sebesar 0,080. Dimana kriteria diterima dan ditolak  $t_{hitung} >$

$t_{Tabel}$ : dimana  $t_{hitung} = 3,979$  dan  $t_{Tabel} = 1,699$  sehingga  $t_{hitung} > t_{Tabel}$ , dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima.

Dari uraian diatas dapat dijelaskan alasan  $H_a$  diterima karena komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja perusahaan, dimana jika setiap menejer mempunyai tingkat komitmen organisasi yang tinggi maka akan berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja perusahaan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini berhasil menerima hipotesis kedua yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja perusahaan.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,598 (59,8%) menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja perusahaan dipengaruhi atau dimoderasi oleh interaksi komitmen organisasi sebesar 0,598 (59,8%) sedangkan 0,402 (40,2%) dipengaruhi oleh variabel lain.

Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Nouri dan Parker (1996), menyatakan bahwa tingkat komitmen organisasi seseorang dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk pencapaian tujuan. Komitmen organisasi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja mereka. Sebaliknya, bila komitmen bawahan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan hasrat untuk mencapai tujuan organisasinya juga rendah. Dan penelitian

yang dilakukan (Riyadi dalam Christine Pramita W:2008) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja perusahaan yang menyatakan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja perusahaan dapat diperkuat dengan komitmen organisasi yang baik.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penyusunan anggaran terhadap kinerja perusahaan dimana komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Dari hasil penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut.

1. Dari hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk seluruh butir pertanyaan penelitian telah memberikan hasil yang baik dan patut dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya. Pengujian validitas terhadap seluruh butir pertanyaan dengan menggunakan korelasi pearson menunjukkan bahwa setiap butir pertanyaan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang sesuai dengan korelasi pearson yaitu mendekati angka +1.
2. Normalitas rata-rata jawaban responden yang menjadi data dalam penelitian ini dilihat dari normal *probability plot* menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden adalah normal, sehingga persyaratan normalitas data terpenuhi.
3. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi variabel kinerja perusahaan. dimana jika partisipasi anggaran tinggi maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Dengan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,883 > 1,699$ ) secara keseluruhan Adjusted  $R^2$  menunjukkan Kinerja Perusahaan hanya

dipengaruhi sebesar 0,361 (36,1%) sedangkan 0.639 (63,9%) dipengaruhi oleh variabel lain menunjukkan bahwa sangat sedikit pengaruhnya. Pengujian menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986).

4. Pengujian hipotesis kedua menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja perusahaan. pada variabel komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja perusahaan, dimana jika setiap manajer mempunyai tingkat komitmen organisasi yang tinggi maka akan berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja perusahaan. Dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,979 > 1,699$ ) secara keseluruhan Adjusted  $R^2$  menunjukkan kinerja perusahaan dipengaruhi sebesar 0.598 (59,8%) sedangkan 0,402 (40,2%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini berhasil menerima hipotesis kedua. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Galbraith dalam penelitian Riyadi yang menyatakan bahwa perlu adanya komitmen organisasi untuk mengantisipasi ketidakpastian lingkungan dalam suatu perusahaan.

## **B. Keterbatasan**

1. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa kelemahan atau keterbatasan. Diantara keterbatasan tersebut adalah mengingat kesibukan dari pihak rumah sakit sendiri, ada sebagian responden meminta agar kuesioner ditinggalkan, sehingga peneliti tidak bisa mengendalikan jawaban responden. Oleh karena itu, jawaban yang diberikan belum tentu menggambarkan keadaan sebenarnya.
2. Penelitian ini hanya menggunakan metode survei melalui kuesioner, sehingga simpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.
3. Penelitian ini hanya terbatas pada 1 Rumah Sakit Umum Daerah di Kabupaten Bengkalis sedangkan masih banyak Rumah Sakit Umum Daerah yang ada di Kabupaten Bengkalis itu sendiri, ini lah yang memperlengkap keterbatasan dalam penelitian ini.

## **C. Saran**

Peneliti selanjutnya dapat memperluas area survey tidak hanya 1 Rumah Sakit Umum Daerah di Kabupaten Bengkalis tetapi seluruh Rumah Sakit Umum Daerah di Kabupaten Bengkalis dan untuk lebih bagusnya yaitu semua Rumah Sakit Umum Daerah di seluruh Indonesia. Hal ini akan dapat lebih mewakili seluruh populasi yang ada. Peneliti selanjutnya disarankan menambah variabel penelitian lainnya yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Berhasilnya beberapa hipotesis yang disusun bisa menjadi masukan bagi Rumah Sakit Umum Daerah di Bengkalis. Dengan dimasukkannya variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderating dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak rumah sakit untuk benar-benar memperhatikan manajer dibidang-bidang yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah di Bengkalis berkaitan dengan penganggaran dan kinerja.



## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Surah (Asy-Syu'araa' ayat 181)

Al-Qur'an Surah (Al-Israa' ayat 35)

Al-Qur'an Surah (Az-Zumar ayat 9)

Alim, Apri Arwiansa Hari Prana. 2008. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Keefektifan Anggaran Pada Rumah Sakit di Wilayah Solo*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Apri Arwiansa Hari Prana. 2008. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Keefektifan Anggaran Pada Rumah Sakit di Wilayah Solo*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Bastian, indra.2001. *akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Edisi I. BPFE UGM. Yogyakarta.

Darlis, Edvan, 2001, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi IV Kopartemen Akuntan Pendidik, Ikatan Akuntan Indonesia: Bandung.

Christine Pramita w. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajer Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Perusahaan Manufaktur Di Karanganyar*. \_Simposium Nasional Akuntansi IV Kopartemen Akuntansi Pendidik, Ikatan Akuntansi Indonesia: Bandung

Darlis, Edvan, 2001, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi IV Kopartemen Akuntan Pendidik, Ikatan Akuntan Indonesia: Bandung.

Djarmiko, Yayat Hayati, 2003, *Perilaku Organisasi*, Alfabeta: Bandung.

Hansen dan Mowen, 2001, *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat: Jakarta.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE: Yogyakarta.

Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi: Yogyakarta.

- Mohammad Nizarul, 2003, *Pengaruh Ketidakpastian Stratejik dan Revisi Anggaran terhadap Efektifitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontijensi*. Jurnal Ventura, Vol.6, No.3, Hal. 317-327 :Surabaya.
- Mulyadi, 2001, *Manajemen Biaya*. Salemba Empat: Jakarta.
- Munandar. 2001. *Budgeting; Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*. BPFE: Yogyakarta.
- Nafarin, M. 2004, *Penganggaran Perusahaan*, Salemba Empat: Jakarta.
- Nordiawan, doddi. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*
- Nazir, Moh.2003. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Purwanto, Suharyadi. 2004. *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Buku 2, Jakarta : Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid I, PT. Indeks Kelompok Gramedia: Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrix*. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Andi Offset: Yogyakarta
- Sumarno J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*, SNA VIII: Solo
- Sumodiningrat, Gunawan, 2002, *Ekonometrika*, Edisi 2003/2004, BPFE: Yogyakarta
- Supriyono, R.A.2004. *Akuntansi Manajemen I*. Edisi 1, BPFE: Yogyakarta
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung
- Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Rajawali Pers: Jakarta

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel IV.1 Sampel Dan Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	49
Tabel IV.2. Demografi Responden .....	50
Tabel IV.3. Rangkuman Validitas Instrumen Partispasi Anggaran .....	52
Tabel IV.4. Rangkuman Validitas Instrumen Komitmen Organisasi .....	52
Tabel IV.5. Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja .....	53
Tabel IV.6. Hasil Uji Realibilitas .....	54
Tabel IV.7. Nilai Tolerance dan VIF .....	56
Tabel IV.8. Tabel Statistik Durbin-Watson .....	57
Tabel IV.9. Hasil Analisis Regresi dengan Metode Enter .....	58

\\

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Model Penelitian .....	27
Gambar III.1 Hubungan Antara Variabel Penelitian .....	40
Gambar IV.1 Struktur Organisasi Rumah Sakit Umum Daerah .....	55
Grafik IV.2 <i>Normal Probability Plot</i> .....	55
Grafik IV. 3 <i>Scatterplot</i> .....	56

# LEMBAR KUESIONER



**Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri**

**“Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja  
Perusahaan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai *Varianel Moderating*”**

**Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah**

**Kabupaten Bengkalis**

**2010**

Bapak/Ibu yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negei Sultan Syarif Kasim Riau yang sedang melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating”**

**(Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Daerah di Bengkalis).”**

Penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk mengikuti ujian oral kompehensif sarjana lengkap di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Lembaran Kuesioner ini dibagi menjadi 3 bagian untuk mengukur persepsi Bapak/Ibu mengenai partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja. Kuesioner ini telah dirancang sedemikian rupa, sehingga untuk menjawabnya hanya memerlukan waktu  $\pm 20$  menit. Silahkan Bapak/Ibu mengisinya.

Terima kasih atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu.

Hormat saya,

**MERIANA**

## KUESIONER

### A. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pada bagian ini saya mohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan penilaian terhadap pernyataan-pernyataan berikut ini. Jawaban atas pernyataan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh dan tingkat partisipasi bapak/ibu dalam proses penyusunan anggaran. Instrument ini dikembangkan oleh Milani (1975), banyak di gunakan oleh Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Indriantoro (1993). Pilihlah angka **1 (satu)** apabila persepsi menurut Bapak/Ibu **sangat sedikit** dengan pernyataan yang diajukan, **2** apabila **sedikit**, **3** apabila **tidak ada**, **4** apabila **banyak** dan **5** apabila **sangat banyak**. Bapak/Ibu dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5.

No	Pernyataan	SS	S	TA	B	SB
1	Keterlibatan Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran untuk bagian/bidang yang Bapak/Ibu pimpin	1	2	3	4	5
2	Ide yang berasal dari Bapak/Ibu mengenai hal-hal yang berhubungan dengan anggaran dari bagian/bidang yang Bapak/Ibu pimpin	1	2	3	4	5
3	Jumlah usulan Bapak/Ibu yang masuk dalam anggaran	1	2	3	4	5

4	Pentingnya kontribusi yang Bapak/Ibu berikan dalam penyusunan anggaran	1	2	3	4	5
5	Ide yang berasal dari atasan ketika anggaran untuk bagian/bidang Bapak/Ibu disusun	1	2	3	4	5
6	Seberapa sering saudara memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran ke atasan anda tanpa diminta?	1	2	3	4	5

#### B. Komitmen Organisasi

Pada bagian ini saya mohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan penilaian terhadap pernyataan-pernyataan berikut ini. Jawaban atas pernyataan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi pada organisasi tempat anda bekerja saat ini. Instrument ini dikembangkan oleh Mowday (1979) sebagaimana yang di sadur oleh Yuwono (199). Pilihlah angka **1 (satu)** apabila persepsi menurut Bapak/Ibu **sangat tidak setuju** dengan pernyataan yang diajukan, **2** apabila **tidak setuju**, **3** apabila **netral**, **4** apabila **setuju** dan **5** apabila **sangat setuju**. Bapak/Ibu dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5.

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa ikut memiliki Organisasi/Instansi ditempat saya bekerja	1	2	3	4	5
2	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi/Instansi di tempat saya bekerja	1	2	3	4	5



3	Di organisas/Instansi tempat saya bekerja sangat bearti bagi saya	1	2	3	4	5
4	Saya merasa menjadi bagian dari Organisasi/Instansi di tempat saya bekerja	1	2	3	4	5
5	Saya merasa masalah Organisasi/Instansi di tempat saya juga seperti masalah saya	1	2	3	4	5
6	Saya sulit terikat dengan Organisasi/Instansi lain seperti di perusahaan tempat saya bekerja	1	2	3	4	5
7	Saya mau berusaha di atas batas normal untuk mensukseskan Organisasi/Instansi di tempat saya bekerja	1	2	3	4	5
8	Saat ini saya tetap tinggal/bekerja di Organisasi/Instansi karena komitmen terhadap perusahaan ini	1	2	3	4	5
9	Alasan utama saya tetap bekerja Organisasi/Instansi ini adalah karena loyalitas terhadap Organisasi/Instansi ini	1	2	3	4	5
10	Saya merasa tidak komitmen jika meninggalkan pekerjaan di tempat saya bekerja	1	2	3	4	5

11	Saya merasa tidak profesional jika meninggalkan pekerjaan di tempat saya bekerja	1	2	3	4	5
12	Saya merasa tidak loyalitas terhadap Organisasi/Instansi jika saya memutuskan untuk keluar dari pekerjaan saya	1	2	3	4	5

## B. Kinerja

Pada bagian ini saya mohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan penilaian terhadap pernyataan-pernyataan berikut ini. Jawaban atas pernyataan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja pada organisasi tempat bapak/ibu bekerja saat ini. Instrument ini dikembangkan oleh Dunk (1993). Pilihlah angka **1 (satu)** apabila persepsi menurut Bapak/Ibu **sangat tidak setuju** dengan pernyataan yang diajukan, **2** apabila **tidak setuju**, **3** apabila **netral**, **4** apabila **setuju** dan **5** apabila **sangat setuju**. Bapak/Ibu dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5.

No	Pernyataan	STS	S	N	S	SS
1	Target permulaan selalu ditetapkan serendah mungkin	1	2	3	4	5
2	Biasanya target mudah dicapai	1	2	3	4	5
3	Saya selalu merevisi target	1	2	3	4	5

4	Target setelah direvisi umumnya sulit dicapai	1	2	3	4	5
5	Saya harus bekerja keras mencapai target setelah direvisi	1	2	3	4	5
6	Atasan saya sering bersikap skitis terhadap penentuan target yang ditetapkan terlalu rendah	1	2	3	4	5
7	Organisasi/Instansi sering meminta saya meningkatkan target penerimaan	1	2	3	4	5
8	Saya selalu menggunakan biaya berjalan Organisasi/Instansi yang semestinya	1	2	3	4	5
9	Di RSUD saya, biaya perjalanan kadang-kadang digunakan untuk bonus kepada staf	1	2	3	4	5
10	Saya tidak dapat menyediakan informasi tentang pengeluaran rutin	1	2	3	4	5
11	Saya selalu menghabiskan tambahan dana yang tersedia karena adanya perubahan anggaran.	1	2	3	4	5
12	Saya selalu menyimpan tambahan dana yang tersedia karena adanya perubahan	1	2	3	4	5

	anggaran.					
13	Saya selalu membelanjakan sebagian dan menyimpan sebagian dana yang tersedia karena adanya perubahan dana.	1	2	3	4	5

### ***Identitas Responden***

1. Nama Responden : ..... (boleh tidak diisi)

2. Umur anda : ..... tahun (L / P)\*)

3. Lama bekerja : ..... Tahun

4. Jabatan Bapak/Ibu saat ini sebagai :

a. Direktur

b. Manajer

c. Staff / Karyawan

5. Lamanya pada jabatan sekarang : ..... Tahun

6. Pendidikan terakhir Bapak/Ibu

a. Jenjang S2

b. Jenjang S1

c. Jenjang D3 atau sederajat

d. Lain-lain, .....

7. Latar belakang pendidikan Bapak/Ibu :.....

8. (Propinsi) ( kabupaten/kota .....)

\* Lingkari yang menjadi pilihan anda

*Mohon Bapak/Ibu periksa kembali semua jawaban*

*Keberhasilan penelitian ini sangat tergantung pada kelengkapan jawaban Bapak/Ibu*

**TERIMA KASIH ATAS WAKTU DAN KERJASAMA BAPAK/IBU**



**Lampiran 2**  
**Uji validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran**

**Correlations**

		PPA1	PPA2	PPA3	PPA4	PPA5	PPA6	PPA
PPA1	Pearson Correlation	1	.702**	.665**	.792**	.627**	.821**	.901**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PPA2	Pearson Correlation	.702**	1	.613**	.784**	.495**	.672**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.005	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PPA3	Pearson Correlation	.665**	.613**	1	.645**	.520**	.720**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.003	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PPA4	Pearson Correlation	.792**	.784**	.645**	1	.596**	.800**	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PPA5	Pearson Correlation	.627**	.495**	.520**	.596**	1	.796**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.003	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PPA6	Pearson Correlation	.821**	.672**	.720**	.800**	.796**	1	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PPA	Pearson Correlation	.901**	.842**	.818**	.905**	.749**	.923**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

N	30	30	30	30	30	30	30
---	----	----	----	----	----	----	----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# Correlations

		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO10	KO11	KO12	VAR000 13
KO1	Pearson Correlation	1	.578**	.327	.340	.493**	.172	.736**	.811**	.847**	.507**	.333	.507**	.804**
	Sig. (2-tailed)		.001	.078	.066	.006	.362	.000	.000	.000	.004	.072	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO2	Pearson Correlation	.578**	1	.283	-.065	.558**	.217	.318	.477**	.680**	.095	.060	.095	.505**
	Sig. (2-tailed)	.001		.130	.734	.001	.249	.087	.008	.000	.618	.754	.618	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO3	Pearson Correlation	.327	.283	1	.448*	.371*	-.147	.408*	.264	.468**	.365*	.585**	.043	.503**



	Sig. (2-tailed)	.078	.130		.013	.044	.438	.025	.159	.009	.047	.001	.822	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO4	Pearson Correlation	.340	-.065	.448*	1	.378*	.290	.479**	.417*	.228	.784**	.465**	.643**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.066	.734	.013		.040	.120	.007	.022	.226	.000	.010	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO5	Pearson Correlation	.493**	.558**	.371*	.378*	1	.219	.642**	.693**	.727**	.659**	.066	.534**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.044	.040		.244	.000	.000	.000	.000	.729	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO6	Pearson Correlation	.172	.217	-.147	.290	.219	1	.078	.224	-.030	.362*	.065	.588**	.376*
	Sig. (2-tailed)	.362	.249	.438	.120	.244		.681	.234	.874	.049	.733	.001	.041
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO7	Pearson Correlation	.736**	.318	.408*	.479**	.642**	.078	1	.872**	.785**	.702**	.270	.702**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000	.087	.025	.007	.000	.681		.000	.000	.000	.149	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO8	Pearson Correlation	.811**	.477**	.264	.417*	.693**	.224	.872**	1	.814**	.692**	.196	.781**	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.159	.022	.000	.234	.000		.000	.000	.299	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO9	Pearson Correlation	.847**	.680**	.468**	.228	.727**	-.030	.785**	.814**	1	.560**	.247	.428*	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.226	.000	.874	.000	.000		.001	.188	.018	.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO10	Pearson Correlation	.507**	.095	.365*	.784**	.659**	.362*	.702**	.692**	.560**	1	.313	.851**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.004	.618	.047	.000	.000	.049	.000	.000	.001		.092	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO11	Pearson Correlation	.333	.060	.585**	.465**	.066	.065	.270	.196	.247	.313	1	.171	.431*
	Sig. (2-tailed)	.072	.754	.001	.010	.729	.733	.149	.299	.188	.092		.367	.017
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO12	Pearson Correlation	.507**	.095	.043	.643**	.534**	.588**	.702**	.781**	.428*	.851**	.171	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	.004	.618	.822	.000	.002	.001	.000	.000	.018	.000	.367		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00013	Pearson Correlation	.804**	.505**	.503**	.647**	.772**	.376*	.863**	.895**	.815**	.840**	.431*	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.005	.000	.000	.041	.000	.000	.000	.000	.017	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level  
(2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level  
(2-tailed).

#### Correlations

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K
--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	---

K1	Pearson Correlation	1	.335	.284	.178	.191	.255	.204	.355	.012	.184	.125	.424 <sup>*</sup>	.396 <sup>*</sup>	.470 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.071	.128	.348	.312	.174	.280	.054	.951	.331	.510	.020	.030	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
K2	Pearson Correlation	.335	1	.909 <sup>**</sup>	.367 <sup>*</sup>	.842 <sup>**</sup>	.457 <sup>*</sup>	.609 <sup>**</sup>	.811 <sup>**</sup>	.291	.459 <sup>*</sup>	.243	.811 <sup>**</sup>	.551 <sup>**</sup>	.870 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.071		.000	.046	.000	.011	.000	.000	.119	.011	.195	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
K3	Pearson Correlation	.284	.909 <sup>**</sup>	1	.390 <sup>*</sup>	.672 <sup>**</sup>	.448 <sup>*</sup>	.518 <sup>**</sup>	.769 <sup>**</sup>	.350	.492 <sup>**</sup>	.240	.769 <sup>**</sup>	.425 <sup>*</sup>	.817 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.128	.000		.033	.000	.013	.003	.000	.058	.006	.202	.000	.019	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
K4	Pearson Correlation	.178	.367 <sup>*</sup>	.390 <sup>*</sup>	1	.266	.205	.046	.193	.212	.211	.458 <sup>*</sup>	.358	.147	.470 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.348	.046	.033		.155	.277	.811	.308	.260	.262	.011	.052	.437	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
K5	Pearson Correlation	.191	.842 <sup>**</sup>	.672 <sup>**</sup>	.266	1	.458 <sup>*</sup>	.770 <sup>**</sup>	.834 <sup>**</sup>	.481 <sup>**</sup>	.403 <sup>*</sup>	.125	.697 <sup>**</sup>	.469 <sup>**</sup>	.836 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.312	.000	.000	.155		.011	.000	.000	.007	.027	.510	.000	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
K6	Pearson Correlation	.255	.457 <sup>*</sup>	.448 <sup>*</sup>	.205	.458 <sup>*</sup>	1	.183	.442 <sup>*</sup>	.041	.546 <sup>**</sup>	-.013	.253	.466 <sup>**</sup>	.550 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.174	.011	.013	.277	.011		.333	.014	.831	.002	.945	.178	.010	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

K7	Pearson Correlation	.204	.609**	.518**	.046	.770**	.183	1	.835**	.415*	.175	.111	.625**	.098	.625**
	Sig. (2-tailed)	.280	.000	.003	.811	.000	.333		.000	.022	.354	.559	.000	.607	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
K8	Pearson Correlation	.355	.811**	.769**	.193	.834**	.442*	.835**	1	.512**	.423*	.162	.873**	.509**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.054	.000	.000	.308	.000	.014	.000		.004	.020	.392	.000	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
K9	Pearson Correlation	.012	.291	.350	.212	.481**	.041	.415*	.512**	1	.223	.290	.512**	.251	.573**
	Sig. (2-tailed)	.951	.119	.058	.260	.007	.831	.022	.004		.236	.120	.004	.180	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
K10	Pearson Correlation	.184	.459*	.492**	.211	.403*	.546**	.175	.423*	.223	1	.081	.423*	.384*	.586**
	Sig. (2-tailed)	.331	.011	.006	.262	.027	.002	.354	.020	.236		.670	.020	.036	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
K11	Pearson Correlation	.125	.243	.240	.458*	.125	-.013	.111	.162	.290	.081	1	.374*	.093	.371*
	Sig. (2-tailed)	.510	.195	.202	.011	.510	.945	.559	.392	.120	.670		.042	.626	.044
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
K12	Pearson Correlation	.424*	.811**	.769**	.358	.697**	.253	.625**	.873**	.512**	.423*	.374*	1	.577**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.000	.052	.000	.178	.000	.000	.004	.020	.042		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

K13	Pearson	.396*	.551**	.425*	.147	.469**	.466**	.098	.509**	.251	.384*	.093	.577**	1	.649**
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	.030	.002	.019	.437	.009	.010	.607	.004	.180	.036	.626	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
K	Pearson	.470**	.870**	.817**	.470**	.836**	.550**	.625**	.881**	.573**	.586**	.371*	.881**	.649**	1
	Correlation														
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.000	.009	.000	.002	.000	.000	.001	.001	.044	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Lampiran 3

#### Reliabilitas Partisipasi Penyusunan Anggaran

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	6

#### Reliabilitas Komitmen Organisasi

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	12

#### Reliabilitas Kinerja

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	13

## Lampiran 5

### Uji Autokorelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.604 <sup>a</sup>	.365	.317	5.31580	1.942

a. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, partisipasi anggaran

b. Dependent Variable: kinerja

## Lampiran 5



## Uji Autokorelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.604 <sup>a</sup>	.365	.317	5.31580	1.942

a. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, partisipasi anggaran

b. Dependent Variable: kinerja

## Lampiran 6

### Uji Hipotesis

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	partisipasi anggaran <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.601 <sup>a</sup>	.361	.338	5.23392

a. Predictors: (Constant), partisipasi anggaran

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	433.637	1	433.637	15.830	.000 <sup>a</sup>
	Residual	767.030	28	27.394		
	Total	1200.667	29			

a. Predictors: (Constant), partisipasi anggaran

b. Dependent Variable: kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.487	4.586		6.430	.000
	partisipasi anggaran	.791	.199	.601	3.979	.000

a. Dependent Variable: kinerja

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	interaksi X1.X2, komitmen organisasi, partisipasi anggaran <sup>a</sup>		. Enter
---	---	--	---------

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.773 <sup>a</sup>	.598	.551	4.30981	1.987

a. Predictors: (Constant), interaksi X1.X2, komitmen organisasi, partisipasi anggaran

b. Dependent Variable: kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	717.730	3	239.243	12.880	.000 <sup>a</sup>
	Residual	482.937	26	18.574		

Total	1200.667	29			
-------	----------	----	--	--	--

a. Predictors: (Constant), interaksi X1.X2, komitmen organisasi, partisipasi anggaran

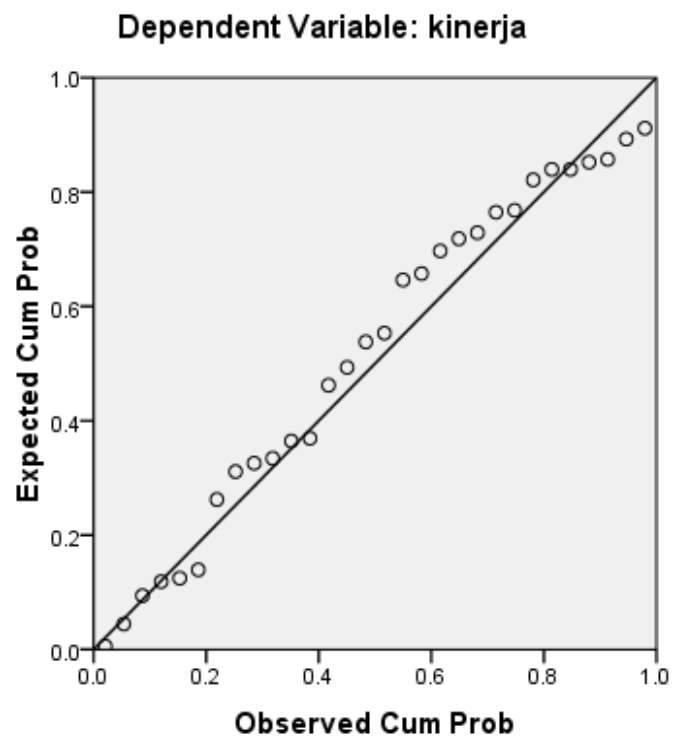
b. Dependent Variable: kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	90.888	16.375		5.550	.000
partisipasi anggaran	2.643	.930	2.008	2.842	.009
komitmen organisasi	1.505	.405	1.507	3.721	.001
interaksi X1.X2	.080	.021	3.814	3.883	.001

a. Dependent Variable: kinerja

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



# BIOGRAFI



**MERIANA** lahir pada tanggal 21 Mei 1987 di Bantar Kecamatan Rangsang Barat Kabupaten Meranti, merupakan anak ke 5 dari 6 bersaudara dari pasangan Usman H. Yusuf dan Fatimah.

Penulis mengawali pendidikan SD Negeri 11 Bantar pada Tahun 1994 selesai pada Tahun 2000.

Kemudian Penulis melanjutkan pendidikan kejenjang SLTP Negeri 2 Bantar selama tiga tahun, selesai dari tahun 2000-2003, kemudian Penulis melanjutkan pendidikan di SMK N 1 Tebing Tinggi Selatpanjang selama tiga tahun dari tahun 2003-2006.

Pada tahun 2006 penulis melanjutkan kependidikan perguruan tinggi UIN SUSKA RIAU pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Akuntansi S1. Dan pada Tahun 2010 penulis mulai melakukan penelitian di Rumah Sakit Umum Daerah Di Bengkalis. Kemudian pada Tanggal 17 Juni 2010 penulis dinyatakan lulus ujian sarjana dengan judul **“Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating”** (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Daerah Di Bengkalis).